

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับคุณธรรม จริยธรรมตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

- 1.1 ความหมายของผู้นำ
- 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 1.3 ลักษณะของภาวะผู้นำ
- 1.4 บัญญัติ 10 ประการของการเป็นผู้นำ

#### 2. แนวคิดและทฤษฎีคุณธรรม จริยธรรมตามหลักทศพิธราชธรรม

- 2.1 ความหมายของคุณธรรม จริยธรรม
- 2.2 ความหมายของทศพิธราชธรรม

#### 3. บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

#### 4. งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลหรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำ่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วยแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยมีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยแบ่งตามระยะการพัฒนาครั้งนี้ยุคแรก กลุ่มทฤษฎีลักษณะของ

ผู้นำ ยุคที่ 2 กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำยุคที่ 3 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ยุคที่ 4 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำบูรณาการแนวคิดเหล่านี้มีความเชื่อแตกต่างกันออกไปและได้รับการพัฒนาเรื่อยมาจนเป็นที่ยอมรับในขณะนี้ปัจจุบันแนวคิดเหล่านี้ได้รับการทบทวนและมีการสร้างแนวคิดใหม่เพิ่มมากขึ้นทำให้เห็นวิวัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ชัดเจนและต่อเนื่อง(เครือศรี วิเศษสุวรรณภูมิ, 2554)

**ยุคแรกกลุ่มทฤษฎีลักษณะผู้นำ (ค.ศ. 1950-1960)** ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Leadership traits) เริ่มขึ้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาหาวิธีคัดเลือกนายทหาร การศึกษาดังกล่าวได้จุดประกายให้เกิดความกระตือรือร้นสนใจในการทำวิจัยทางวิทยาศาสตร์อย่างจริงจัง ภายหลังสงคราม นักวิจัยจึงได้เริ่มศึกษาเพื่อระบุลักษณะที่สำคัญของบุคคลซึ่งใช้แยกแยะระหว่างบุคคลที่มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective leaders) ออกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ

**ยุคที่ 2 กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (ค.ศ. 1960-1970)** นักวิชาการที่เห็นด้วยกับในแนวคิดนี้ มีความเชื่อว่า ความสำเร็จของผู้นำในการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เขาทำมากกว่า กล่าวคือ เชื่อว่า ความสำเร็จของผู้นำมาจากสิ่งที่เขาทำมากกว่าลักษณะที่เขาเป็น และเชื่อว่าลักษณะเด่นเป็นสิ่งที่ติดตัวมา เปลี่ยนแปลงได้ยากในทางตรงกันข้ามเป็นไปได้ง่ายกว่าที่เราจะเรียนรู้พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำเหล่านั้นประสบความสำเร็จงานวิจัยในระยะที่ 2 จึงมุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำคำถามสำคัญในกลุ่มนี้ คือ พฤติกรรมดีๆ สำหรับผู้นำนั้นมีอะไรบ้าง นักวิจัยที่ทำการศึกษาพฤติกรรมความสำเร็จของผู้นำ ปรากฏอย่างเด่นชัด 4 กลุ่มคือ มหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) รวมทั้งกลุ่มนักวิจัยอิสระอาทิ Robert Tannenbaum กับ Waren H. Schmidt และ Robert Blake กับ Srygley Mouton เป็นต้น

**ยุคที่ 3 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (ค.ศ. 1980-1990)** ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มีแนวความคิดว่าผู้นำจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างมีระบบจากสถานการณ์หนึ่งไปยังอีกสถานการณ์หนึ่งเพื่อความเหมาะสมทั้งสถานที่และเวลาซึ่งแตกต่างจากทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ และทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่อธิบายว่าลักษณะของผู้นำมีรูปแบบที่คงที่ตายตัวทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ทำให้เชื่อว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้นำจำเป็นต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้นภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ได้แก่

1) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของ Fiedler (Fiedler' Contingency Theory of Leadership Effectiveness)

- 2) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard
- 3) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path Goal Theory) ของ Robert House
- 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ของ Vroom –Yetton – Jago
- 5) ทฤษฎีผู้นำ 3 มิติของ Reddin เป็นต้น

**ยุคที่ 4 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำบูรณาการในช่วงกลางปี ค.ศ. 1970-1979** ได้มีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ โดยได้นำเอาทฤษฎีคุณลักษณะทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามกระบวนทัศน์นี้ มีดังนี้

- 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership)
- 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำแปลงสภาพ (Transformational Leadership)
- 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
- 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นต้น

### 1. ความหมายของผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่าผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถและพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไรนอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์กรเพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader) ดีขึ้น จึงเสนอความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่มาจาก การเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่มเพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

คำว่า “ผู้นำ” (Leader) นักวิชาการ ได้ให้คำนิยามและความหมายไว้อย่างหลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทและมุมมองของแต่ละคน

สมบัติ ศรีทองอินทร์ (2552) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 5 อย่าง

- (1) มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- (2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ
- (3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
- (4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- (5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 22-23) เสนอว่าผู้นำควรมีความเฉลียวฉลาด มีการศึกษาดี มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีเหตุ มีผล มีประสบการณ์ในการบังคับบัญชา มีชื่อเสียง มีเกียรติคุณ สามารถเข้ากับคนได้ทุกชั้นวรรณะ มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีความสามารถเหนือบุคคลธรรมดา มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่วไปกล้าเผชิญปัญหาและสามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

โดยทั่วไปนักวิชาการมักจะถือว่า “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำ อย่างเป็นทางการดังนั้นการจะเข้าใจความหมายของ “ผู้นำ” มักจะไม่ใช่ปัญหามากนักทั้งนี้ เพราะจะรู้ว่าใครเป็นผู้นำนั้นก็มักจะพิจารณาจากตำแหน่ง (Position) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวการทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นเรื่องยากแต่อย่างไรก็ตามนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเอาไว้ต่างกัันหลายทรรศนะดังนี้

ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำ หรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล, 2540, หน้า 83)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะไม่มีความขัดแย้งในองค์กรอีกต่อไปในขณะที่ขณะหนึ่งหรือในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547, หน้า 1) ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำ เป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

อรรถวรรณ วุฒิเวช (2547, หน้า 13) กล่าวสรุปไว้ว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลทางสังคมใช้อำนาจต่อกิจกรรมของกลุ่มบุคคลในการดำเนินการ เพื่อนำกลุ่มชักจูงผู้อื่น ให้ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามเป้าหมาย

วารากรณ์ เดชพงษ์ (2547, หน้า 6) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรือความสามารถของตนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

วิเชียร วิทษอุดม (2548, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำทีมไปไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

พัชร จิรจิรังชัย (2545, หน้า 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่มีต่ออิทธิพลการจูงใจบุคคลในองค์กรให้ความร่วมมือประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

สมคิด บางโม (2545, หน้า 229) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปได้ทั้งในทางบวกและทางลบ

โกศิกัญญ์ เปลรินทร์ (2552, หน้า 50) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่สร้างงานและมุ่งงานเชิงสังคม มุ่งสิ่งต่างๆ ที่มีคุณค่า เน้นความคิดและพฤติกรรมที่เป็นเรื่องจำเป็นของภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

ณัฐพงศ์ บุญขรรณณ์ (2553, หน้า 23) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำคือศิลปะและความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์กร

วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 18) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่ม ปฏิบัติตามความคิดความต้องการของตนด้วยความเต็มใจยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุจุดประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดและเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายหรืออาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ในการจูงใจกำหนดเป้าหมายใน

การทำงานการติดต่อสื่อสารการปกครองบังคับบัญชาการควบคุมดูแลการตัดสินใจการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชาทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 3. ลักษณะของภาวะผู้นำ

ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำว่าเหมาะสมกับกรณีเพียงใดแต่โดยทั่วไปแล้วเมื่อก้าวถึงผู้นำคนทั่วไปจะคิดถึงว่าต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดีซึ่งมีผู้รู้ได้กล่าวไว้หลายท่าน ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์ (2542, หน้า 25, 28) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่าควรมีคุณลักษณะใน 9 ด้านคือ

(1) **ความรู้ (Knowledge)** การเป็นผู้นำนั้นความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดความรู้ในที่นี้มีได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้นหากแต่รวมถึงการใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ด้วยการจะเป็นผู้นำที่ดีหัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใดฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

(2) **ความริเริ่ม (Initiative)** ความริเริ่มคือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องคอยคำสั่งหรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเองความริเริ่มจะเจริญออกมาได้หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้นคือมีใจจดจ่องานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

(3) **มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness)** ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตรายความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆทั้งทางกาย วาจา และใจผู้นำที่มีความกล้าหาญจะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้วความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการ “กล้าได้กล้าเสีย” ด้วย

(4) **การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations)** ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิดประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

(5) **มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty)** ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้องหลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่นเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ หรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติปราศจากความลำเอียงไม่เล่นพรรคเล่นพวก

(6) **มีความอดทน (Patience)** ความอดทนจะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

(7) **มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Alertness)** หมายถึง ความระมัดระวังความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ขี้ดขายขาดความกระฉับกระเฉงมีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกายแต่การไม่ตื่นตูมเป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุต่างๆ ได้อย่างถูกต้องพวงๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง (Self control)

(8) **มีความภักดี (Loyalty)** การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์การความภักดีนี้จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจและปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

(9) **มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty)** ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยิ่งโส ไม่จองหองไม่วางอำนาจและไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผลความสงบเสงี่ยมนี้ ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้วก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือและให้ความร่วมมือเสมอ

คำานวน ประสมผล (2547, หน้า 69) เสนอว่าผู้นำควรมีทักษะด้านบุคลิกกรด้วยการแสดงออกถึงความเข้าใจ มีความเอื้อเฟื้อ ให้กำลังใจสนับสนุน สร้างความกระตือรือร้นในงาน สร้างความตื่นตัว นำเสนอวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นและมีลักษณะเป็นผู้นำทีม

วณิภา ปรียานนท์ (2545, หน้า 25) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำว่าต้องเป็นคนดี มีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้นำที่สามารถทำงานได้ทุกสถานการณ์รวมทั้งสามารถมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพได้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554, หน้า 199-200) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

- (1) มีความรู้
- (2) มีความคิดริเริ่ม
- (3) มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด
- (4) มีมนุษยสัมพันธ์
- (5) มีความยุติธรรม และซื่อสัตย์สุจริต
- (6) มีความอดทน
- (7) มีความตื่นตัวและพร้อม
- (8) มีความภักดี
- (9) มีความสงบเสงี่ยม ไม่ถือตัว

พรสวรรค์ ศิรศาดนันท์ (2555, หน้า 10-11) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ควรจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ การใช้สติปัญญาเพื่อสร้างสรรค์ผลงานและการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี มีอารมณ์ที่มั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง มีมารยาทของสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ดี ตระหนักในคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจริงใจ มองโลกในแง่ดี และเป็นผู้มีความมุ่งมั่นมีจิตสำนึกมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 4. บัญญัติ 10 ประการของการเป็นผู้นำ

บุคคลที่จะก้าวมาถึงระดับผู้นำหรือผู้บริหารส่วนใหญ่จะต้องเคยเป็นผู้ใต้บังคับบัญชามาแล้ว ประสบการณ์ ความรู้สึกรู้สีกคิด ความทุกข์ยากปัญหาอุปสรรคของงานต่างๆ ก็คงจะผ่านมาบ้างแล้วคอยเป็นเครื่องเตือนใจให้ระมัดระวัง การยึดหลักใจเขาใจเรา การมีเมตตากรุณาและคุณธรรมที่ดีงามจะทำให้งานมีประสิทธิภาพการบัญญัติ 10 ประการของการเป็นผู้นำคงจะช่วยให้ผู้นำได้มีสติขึ้นบ้างไม่มากก็น้อย ดังต่อไปนี้ (จิรวิทย์ มั่นคงวัฒนะ, 2558)

(1) ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความนับถือ และให้เกียรติอย่างจริงจัง ซึ่งคงจะไม่มีใครในโลกนี้ ที่ต้องการให้คนอื่นมารังแกข่มเหง กลั่นแกล้งต่างๆ ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและเคารพนับถือ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นฝ่ายกระทำให้เป็นตัวอย่างก่อน “การให้ความจริงใจต่อกันก็จะได้รับความจริงใจตอบ” ทำให้การประสานงาน การขอความร่วมมือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่มอบหมายจะได้รับการตอบสนองด้วยความเต็มใจและมีขวัญกำลังใจที่ดี อันจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์และมีประสิทธิผล

(2) จัดแบบอย่าง (ในการปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน) ที่ต้องการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตนครองคน ครองงาน การวางกฎเกณฑ์ ระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ต้องการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามต้องใช้วิธีแบบมีส่วนร่วมโดยจัดประชุมปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน พยายามดึงศักยภาพที่ดีของผู้ร่วมงานออกมาใช้ให้เป็นแนวปฏิบัติในหน่วยงานหรือองค์กรของตนเองอย่าใช้คนเดียว เดี่ยวเป็นตัวชี้ขาดเพราะการบริหารงาน โดยคนเดียวจะมีโอกาสล้มเหลวได้ง่ายกว่าการบริหาร โดยกลุ่มบุคคล

(3) ทำตัวให้เป็นผู้นำ (เป็นครู) ที่มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงตลอดเวลา ผู้นำอย่าขี้เกียจ อย่าลืมนำผู้นำกระทำสิ่งใด ที่ไหน อย่างไร จะมีผู้ร่วมงานคอยจับจ้องสังเกตอยู่ ถ้าปฏิบัติตนดี งานดี มีประสิทธิภาพ เข้าลักษณะรวดเร็ว เรียบร้อย ราบรื่น ก็จะเป็นการสอนผู้ร่วมงานโดยทางอ้อม คือเป็นการสอนด้วยการกระทำมีแบบอย่างให้ดูโดยไม่ต้องบอกหรือแนะนำเป็นการส่วนตัวแต่อย่างใด

(4) รักษาไว้ซึ่งความซื่อสัตย์ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ให้เป็นมาตรฐานสูงสุด ผู้นำหรือผู้บริหารจะถูกพิสูจน์โดยใช้ความซื่อสัตย์เป็นเกณฑ์ เป็นเครื่องวัดผู้นำที่ดีมาก



เพราะมนุษย์ทุกคนมีความโลภเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ถ้าผู้นำมีความซื่อสัตย์จะเป็นผู้นำได้นานอย่าหมก  
เม็ด อย่าเก็บความลับเรื่องเงินไว้คนเดียว โอกาสพลาดเรื่องเงินจะเป็นอันตรายมาก ผู้นำอย่าถือเงิน  
จับเงิน หรือชื่อของ วัสดุ อุปกรณ์ด้วยตนเอง ไม่ใช่หน้าที่ ควรให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้ร่วมงานเป็นผู้ทำใน  
รูปของคณะกรรมการดำเนินการ การจะทำอะไร ในองค์การต้องให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิด  
รับรู้ รับทราบ ให้ข้อมูลข่าวสาร ร่วมกระบวนการตัดสินใจ เวลามีคนถามต้องตอบได้ “ต้องเป็น  
หนึ่งเดียว” เท่านั้น ไม่มีสองในหน่วยงานหรือองค์การ

(5) พยายามโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความรับผิดชอบ มีเหตุ มีผล  
และปฏิบัติงานให้ดีที่สุดผู้นำต้องหาวิธีการให้ได้มาซึ่ง “ใจ” ของผู้ได้บังคับบัญชา การปรึกษาหารือ  
พูดคุย พบปะ ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชาการแบ่งปันให้ขวัญ กำลังใจ ให้เหมาะสมกับ  
การปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ให้ผู้ได้บังคับบัญชา เกิด “ความเข้าใจ” ให้มากที่สุด จึงจะได้  
ความร่วมมือที่ดี

(6) สร้างกลุ่ม (ทีมงาน) ให้มีความภาคภูมิใจในหน้าที่ มีความร่วมมือ ร่วมใจ  
และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันผู้นำยุคใหม่ต้องบริหารงานแบบมีส่วนร่วมให้กระจายอำนาจและ  
มอบหมายหน้าที่ให้พร้อมกับมอบอำนาจในการปฏิบัติงานเป็นฝ่าย/แผนก/หมวด/งาน แล้วผู้นำคอย  
หมั่นกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ อย่าหวงอำนาจ “ผู้มอบอำนาจคือผู้มีอำนาจที่แท้จริง” การทำงานด้วย  
กลุ่ม ผู้นำจะมีความสุข จะไม่แบบโลกนี้ไว้คนเดียว เป็นการสร้างทีมงาน คล้ายกับว่า “ผู้นำมีหน้าที่  
สร้างผู้นำ” เพราะในกลุ่มหรือทีมงานที่ปฏิบัติงานจะต้องมีหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าทีมงานอยู่แล้วจึงจะ  
ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มได้

(7) แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงการที่ผู้บริหารมั่นใจในความสามารถและฝีมือของ  
ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจและปฏิบัติงานเต็มความสามารถเป็นการมอบหมายภารกิจ  
หรืองานสำคัญให้ผู้ร่วมงานไปปฏิบัติโดยผู้บริหารคอยกำกับ ดูแลอยู่ห่างๆ อย่าไปจู้จี้จ้าน ซ้ำโน่นนี่  
อยู่ตลอดเวลาอันจะเป็นผลให้ผู้ร่วมงานไม่มั่นใจ ซึ่งต่อไปจะไม่กล้าทำงานทำให้งานเสียทั้งระบบ  
ได้

(8) เมื่อมีปัญหาและเหตุการณ์เร่งด่วนเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องแสดงความรู้สึกที่  
เข้มแข็งและพร้อมที่จะเป็นผู้นำในการแก้ปัญหา (ไม่ใช่โยนปัญหาให้ลูกน้องจัดการกันเอง)  
กล้ารับผิดชอบกล้าหาญพอที่จะผจญปัญหาอย่าหนีปัญหา ดังคำที่ว่า “ปัญหาเขามิไว้ให้แก้ไม่ซิมิไว้  
ให้แบก” ปัญหาไว้ทดสอบความสามารถของผู้นำ ต้องเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ร่วมงานอย่าปล่อยให้  
ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาเร่งด่วนนั้นแบบไม่มีที่ปรึกษาจะทำให้ได้ “ใจ” ของผู้ร่วมงานต่อไปผู้ร่วมงานก็  
จะทำงานแบบ “ถวายหัว” ให้ก็อาจจะเป็นไปได้

(9) ทำตัวให้เป็นผู้ที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงานมีเวลาว่างสำหรับลูกน้องให้สามารถเข้าพบได้สะดวก และสามารถให้ความกระจ่างในเรื่องของงานแก่ลูกน้องได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องอยู่ทำงานโรงเรียนให้มาก คอยเป็นกำลังใจให้ลูกน้องที่ปฏิบัติงาน เพราะปัญหาในการปฏิบัติงานมีมากมายที่ผู้ร่วมงานกำลังประสบอยู่ในขณะทำงานให้ผู้ร่วมงานเข้าพบปะพูดคุยกับผู้บริหาร โดยง่าย อย่ามีพิธีรีตองมากให้คำปรึกษาอย่างจริงจังจริงจังใจกระจ่างชัดเจนจนผู้ร่วมงานพอใจให้ระลึกเสมอว่าคนที่มาพบผู้นำหรือผู้บริหารคือคนที่มีความทุกข์ต้องทำให้เขาคลายทุกข์หรือยิ้มออกจากห้องให้ได้แล้วผู้ร่วมงานจะศรัทธาผู้นำเอง

(10) พัฒนาตนเองและนำตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงสุดและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ผู้นำต้องแสวงหาความรู้ข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เพราะหน้าที่สำคัญของผู้นำคือ การตัดสินใจสั่งการซึ่งต้องใช้ข้อมูลข่าวสารถึง 90 เปอร์เซ็นต์ ใช้ความรู้และประสบการณ์เพียง 10 เปอร์เซ็นต์และมีผลแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลวรอคอยอยู่ ผู้นำไม่มีสิทธิ์ตัดสินใจพลาดมีแต่คำว่า “ถูกต้องเท่านั้น” จึงจะทำให้องค์กรพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลในที่สุด

## แนวคิดและทฤษฎีคุณธรรม จริยธรรมตามหลักศัพทราชธรรม

### 1. ความหมายของคุณธรรม จริยธรรม

ความหมายของคำว่าคุณธรรมนี้ มีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปได้แก่

“คุณธรรม” คือ คุณ + ธรรมะ คุณงามความดีที่เป็นธรรมชาติ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคมซึ่งรวมสรุปว่าเป็น สภาพคุณงามความดี

คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดีของบุคคลที่กระทำไปด้วยความสำนึกในจิตใจ โดยมีเป้าหมายว่าเป็นการกระทำดีหรือเป็นพฤติกรรมที่ดีซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคม เช่น ความเสียสละ ความมีน้ำใจงาม ความเกรงใจ ความยุติธรรม ความรักเด็กและเพื่อนมนุษย์และความเห็นอกเห็นใจคนอื่น เป็นต้น

คุณธรรม คือ จิตวิญญาณของปัจเจกบุคคลศาสนาและอุดมการณ์เป็นดวงวิญญาณของปัจเจกบุคคลและสังคมด้วย ปัจเจกบุคคลต้องมีวิญญาณ สังคมต้องมีจิตวิญญาณ คุณธรรมของปัจเจกบุคคลอยู่ที่การกล่อมเกลาเรียนรู้โดยพ่อ แม่ สถาบันการศึกษา ศาสนา พรรคการเมืองและองค์กรของรัฐ (ลิขิต ชีรเวทิน, 2548)

คุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือสภาวะภายในจิตใจของมนุษย์ที่เป็นไปในทางที่ถูกต้องดีงามซึ่งเป็นภาวธรรมอยู่ในจิตใจ (ทศนา แคมมณี, 2546, หน้า 4)

Lowe (1976, p. 92) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่าคุณธรรม หมายถึง สิ่งที่สังคมยึดถือเป็นข้ออ้างอิง

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2540, หน้า 14) ได้กล่าวไว้ว่า คุณธรรมเป็นคุณภาพของจิตใจกล่าวคือ คุณสมบัติที่เสริมสร้างจิตใจให้ดีงามให้เป็นจิตใจที่สูงประณีตและประเสริฐ เช่น เมตตา คือ ความรักปรารถนาดี เป็นมิตร อยากให้ผู้อื่นมีความสุข กรุณา คือ ความสงสารอยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ มุทิตา คือ ความพลอยยินดีพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่ประสบความสำเร็จให้มีความสุข หรือก้าวหน้าในสิ่งที่ดีงาม

อุเบกขา คือ การวางตัววางใจ เพื่อรักษาธรรม เมื่อผู้อื่นจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของเขาตามเหตุและผล

จึงอาจสรุปความหมายของคุณธรรม คือ หลักความประพฤติที่เป็นลักษณะนิสัยที่ดีงาม ได้รับการสั่งสมหรือปฏิบัติตามกันมาจากจิตใจ โดยมีได้ฝึใจ ผลจากการกระทำ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ที่ยึดถือโดยตรงและส่งผลให้สังคมของการอยู่ร่วมกันมีความสุขและความเจริญอกงามหลักคุณธรรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับมนุษย์ที่ต้องอาศัยอยู่ร่วมกันเพราะคุณธรรมเป็นหลักแห่งความประพฤติปฏิบัติในทางที่ถูกต้องและดีงามมีจุดหมายปลายทางอยู่ที่คุณงามความดีของสังคมโดยส่วนรวม

“จริยธรรม” = จริย + ธรรมะ คือ ความประพฤติที่เป็นธรรมชาติ เกิดจากคุณธรรมในตัวเองก่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยในสังคมรวมสรุปว่าเป็น ข้อควรประพฤติปฏิบัติจริยธรรม (Ethics) ความเป็นผู้มีจิตใจสะอาด บริสุทธิ์ เสียสละหรือประพฤติดีงามจริยธรรมเป็นเรื่องที่นักการศึกษาและนักวิชาการสนใจที่จะศึกษาเพื่อนำมาแก้ปัญหาจริยธรรมในสังคมไทยและหาทางปลูกฝังให้บุคคลในสังคมมีจริยธรรมควบคู่ไปกับคุณธรรม เพื่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขในการศึกษาจริยธรรมได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายในทัศนะของตน ได้แก่

พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546) ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ

จริยธรรม หมายถึงคุณธรรมที่แสดงออกทางร่างกายในลักษณะที่ดีงามอันเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ของสังคมจริยธรรมจะมีได้ต้องปลูกฝังหัด โดยเริ่มจากการปลูกฝังคุณธรรม (พระมหาอดิศร ธีรสีโล, 2540)

จริยธรรมหมายถึงหลักของกฎเกณฑ์ทางศีลธรรมและค่านิยมที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพื่อพิจารณาว่าสิ่งใดที่ถูกและสิ่งใดที่ผิดจริยธรรมจะสร้างมาตรฐานขึ้นมาว่าสิ่งไหนที่ดีหรือสิ่งไหนที่ไม่ดีเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ (ชัยเศรษฐพรหมศรี, 2549)

สำหรับนักการศึกษาต่างประเทศได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายตามทัศนะของตน ได้แก่

Piaget (1960, pp. 160-161) มีทรรศนะว่า จริยธรรมเป็นลักษณะประสพการณ์ของมนุษย์และหน้าที่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ในการให้ความร่วมมือเกี่ยวกับการจัดเตรียมทางสังคมในเรื่องความสนใจและอนามัยของแต่ละบุคคลความสัมพันธ์ร่วมกันในรูปของสิ่งที่ควรกระทำ และสิทธิ์

Good (1973, p. 89) กล่าวถึงจริยธรรมว่า หมายถึง การปรับพฤติกรรมให้เข้ากับกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานของความประพฤติที่ถูกต้องหรือดีงาม

Kohlberg (1972, p. 212) กล่าวถึงจริยธรรมว่า จริยธรรมเป็นความรู้สึกผิดชอบชั่วดีเป็นกฎเกณฑ์และมาตรฐานของการประพฤติปฏิบัติในสังคมซึ่งบุคคลพัฒนาขึ้นจนกระทั่งมีพฤติกรรมเป็นของตนเองโดยสังคมจะเป็นตัวตัดสินผลของการกระทำนั้นว่าเป็นการกระทำที่ถูกหรือผิดองค์ประกอบของจริยธรรมนักจิตวิทยาและนักวิชาการได้จำแนกไว้ดังนี้

Brown (1965, pp. 411-412) มีความเห็นว่า จริยธรรมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ (Knowledge) ความรู้สึก (Feeling) และความประพฤติ (Conduct) ซึ่งสอดคล้องกับการจำแนกของ Hoffman (1979, pp. 958-966) ที่ว่ากระบวนการซึมซาบจริยธรรม (Moral internalization) มี 3 กระบวนการที่เป็นอิสระจากกัน คือ ความคิดทางจริยธรรม (Moral thought) ความรู้สึกทางจริยธรรม (Moral feeling) และพฤติกรรมทางจริยธรรม (Moral behavior)

องค์ประกอบของจริยธรรมข้างต้นนี้ คือลักษณะต่างๆของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- องค์ประกอบด้านสติปัญญา
- องค์ประกอบด้านอารมณ์ ความรู้สึก
- องค์ประกอบด้านพฤติกรรมที่แสดงออกมา

จากความหมายของจริยธรรม สรุปได้ว่า **จริยธรรม** คือ แนวทางหรือกฎเกณฑ์ในการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องดีงาม เป็นลักษณะที่สังคมต้องการ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองผู้อื่น และสังคมทั้งนี้จะเห็นว่าความหมายทั้งคุณธรรมและจริยธรรมจะมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพูดถึงคุณธรรมก็ย่อมหมายถึงรวมถึงจริยธรรมด้วยเช่นกัน อาจกล่าวได้ว่าบุคคลที่ประพฤติปฏิบัติตนได้ตามความหมายอย่างหนึ่งอย่างใดนี้จะเป็นบุคคลที่มีทั้งคุณธรรมและ

จริยธรรมอยู่ในตนเองเป็นที่ยอมรับนับถือของคนในสังคม สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างปกติสุข เป็นบุคคลที่มีคุณภาพของสังคม

## 2. ความหมายของทศพิธราชธรรม

เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2493 อันเป็นวันบรมราชาภิเษกนั้นพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมีพระปฐมบรมราชโองการต่อหน้ามหาสมณสัณนิบาตอันประกอบไปด้วยสมเด็จพระพรหมมณีพระบรมวงศานุวงศ์คณะรัฐมนตรีสมาชิกรัฐสภาผู้พิพากษาข้าราชการทั้งทหารและพลเรือนว่า“เราจะครองแผ่นดินโดยธรรมเพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม”คนทั่วไปเมื่อได้ฟังพระปฐมบรมราชโองการนี้คงเข้าใจว่าทรงอ้างถึง “ทศพิธราชธรรม” ซึ่งเป็นหลักพระพุทธศาสนานิกายเถรวาท

“เมื่อทรงตั้งสัตยาธิษฐานปฏิญาณพระองค์เช่นนั้นแล้วพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงปฏิบัติพระราชภาระตลอด 60 ปีในรัชกาลตามพระราช ปฏิญญานั้นจนทำให้ทศพิธราชธรรมขยายจากหลักศาสนาและศีลธรรมไปเป็นหลักและธรรมเนียมปฏิบัติทางรัฐธรรมนูญในระบอบประชาธิปไตยสมัยใหม่ (Convention of the constitution) ที่เข้ากันได้กับหลักการของพระมหากษัตริย์ภายใต้รัฐธรรมนูญและทรงปฏิบัติหลักธรรมดังกล่าวจนเป็นหลักในการบริหารรัฐประชากิจสำหรับผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่ภาครัฐภาคเอกชนและภาคประชาสังคมจนสุดท้ายที่สุดหลักธรรมดังกล่าวได้กลายเป็นหลักทางสังคม (Social principles) สำหรับคนในสังคมทั้งหมดซึ่งแสดงให้เห็นว่าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงทำให้หลักทางศาสนาและศีลธรรมที่เกิดมามากกว่า 2,500 ปีมีความทันสมัยเข้ากันได้กับ โลกยุคโลกาภิวัตน์มีความเป็นสากลไม่น้อยไปกว่าหลักธรรมภิบาล (Good governance) ที่ธนาคารโลกเพิ่งมาให้ความสนใจเมื่อ ค.ศ. 1989 ในรายงาน Sub-Sahara Africa: From Crisis to Sustainable Growth ซึ่งเป็นรายงานที่ใช้คำว่าธรรมาภิบาล (Good governance) ในความหมายปัจจุบันเป็นครั้งแรก”

หลักทศพิธราชธรรมเป็นธรรมะสำหรับตัวผู้บริหารที่จะต้องมีความดีทุกคนที่จะเป็นผู้นำ เพราะคนเราทุกวันนี้ขาดคุณธรรมและจริยธรรมมากฉะนั้นการบริหารงานทุกหน่วยงานต้องมีผู้นำไว้สำหรับบริหารผู้นำจะต้องมีคุณธรรมเช่นหลักทศพิธราชธรรมสำหรับตัวผู้นำทุกท่านมีความหมายดังต่อไปนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต, 2548) ราชธรรม 10 หรือทศพิธราชธรรม 96 คือธรรมของพระราชา, กิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติ คุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง หรือธรรมของนักปกครองประกอบด้วย

(1) ทาน (การให้) คือสละทรัพย์สิ่งของบำรุงเลี้ยงช่วยเหลือประชาราษฎร์และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์

(2) **ศีล (ความประพฤติดีงาม)** คือสํารวมกายและวจีทวารประกอบแต่การสุจริต รักษาจิตตคติคุณให้ควรเป็นตัวอย่างและเป็นทีเคารพนับถือของประชาราษฎร์

(3) **ปริจจาคะ(การบริจาค)** คือเสียสละความสุขสำราญตลอดจนชีวิตของตนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

(4) **อาชชวะ (ความซื่อตรง)** คือซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยาปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจไม่หลอกลวงประชาชน

(5) **มัททวะ (ความอ่อนโยน)** คือมีอัธยาศัยไมเย่อหยิ่งหยาบคายกระด้างถือองคัมมีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีริยาสุภาพนุ่มนวลละมุนละไมให้ได้ความรักภักดี

(6) **ตปะ (ความทรงเดช)** คือแผศเผากิเลสตัณหาให้เข้ามาครอบงำอำยัจิตระงับยับยั้งข่มใจได้มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออย่างสามัญมุ่นมันแต่จะบำเพ็ญเพียร

(7) **อักโกธะ (ความไม่โกรธ)** คือไม่กริ้วกราดลู่อำนาจความโกรธจนเป็นเหตุให้วินิจฉัยความและกระทำการต่าง ๆ ผิดพลาดเสียธรรมมีเมตตาประจําใจ

(8) **อวิหิงสา (ความไม่เบียดเบียน)** คือไม่บีบบั้คนคิดเช่นเก็บภาษีชูครีหรือเกณฑ์แรงงานเกินขนาดไม่หลงระเริงอำนาจขาดความกรุณาหาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใดเพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

(9) **ขันติ (ความอดทน)** คืออดทนต่องานที่ตรากตรำถึงจะลำบากกายน่าเหนื่อยหน่ายเพียงไรก็ไม่ท้อถอยถึงจะถูกขู่ถูกหยันด้วยคำเลียดสืถากถางอย่างไรก็ไม่หมดคําลังใจไม่ยอมละทิ้งกรณิที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

(10) **อวิโรธนะ (ความไม่คลาดธรรม)** คือ วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรมคงที่ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำที่ร้ายลากสักการะหรืออิฐฐารมณัใด ๆ สติมั่นในธรรมทั้งส่วนยุติธรรมคือความเที่ยงธรรมนิติธรรมคือระเบียบแบบแผนหลักการปกครองตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม

พุทธทาสภิกขุ (2549) กล่าวว่าทศพิธราชธรรม๑๐ประการเป็นสิ่งที่จะนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองความสงบสุขสันติภาพความเป็นผู้เป็นอิสระเหนือความทุกข์เหนือปัญหาทุกอย่างทุกประการจึงขอให้พิจารณากันดังต่อไปนี้

(1) “ทานัง” ทานการให้ในที่นี้หมายถึงให้วัตถุภายนอกเป็นสิ่งที่ของอะไรต่างๆ โดยต้องมีผู้รับ โดยตรงมันจึงเป็นการให้ที่เรียกว่าทานังคือทานให้แล้วมันก็มีผลเป็นความผูกพันเป็นการสร้างสรรค์ความสุข

(2) “สลิง” สลึงภาวะปกติสละแปลว่าปกติภาวะปกติไม่มีอะไรวุ่นวายรวมทั้งการปฏิบัติเพื่อให้เกิดภาวะเช่นนั้นด้วยนี้เรียกว่าสลึงสละ

(3) “ปริจจาคัง” คือปริจาคคือเป็นการให้แต่เป็นการให้ในภายในทางจิตใจไม่ต้องมีผู้รับก็ได้มันต่างจากทานัง : ทานังให้อย่างมีผู้รับปริจจาคังให้อย่างไม่ต้องมีผู้รับปริจาคสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ในตนเองอะไรที่ไม่ควรมีอยู่ในตนปริจาคออกไปๆ นี้เรียกว่าสละสิ่งที่ไม่ต้องมีผู้รับไม่ซ้ำกับคำว่า“ทาน” มักจะอธิบายไปซ้ำกับคำว่าทานนั้นไม่สำเร็จประโยชน์ “ทาน” ให้ซึ่งวัตถุภายนอกมีผู้รับ “ปริจาค” ให้ซึ่งสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ภายในตัวไม่ต้องมีผู้รับ

(4) “อาชชะวัง” ความซื่อตรงความเปิดเผยไม่เกิดโทษเกิดภัยไม่เกิดอันตรายใดๆ เป็นที่ไว้วางใจได้ซื่อตรงตั้งแต่ตนเองคือความเป็นมนุษย์ของตนเองและซื่อตรงต่อผู้อื่นซึ่งเกี่ยวข้องโดยสรุปมันก็เป็นซื่อตรงต่อหน้าที่ที่จะต้องทำอีกนั้นแหละทำหน้าที่ให้ถูกต้องให้ซื่อตรงให้เพียงพอให้เหมาะสมแก่ความเป็นมนุษย์นี้เรียกว่าความซื่อตรง

(5) “มัททะวัง” มัททะแปลว่าความอ่อนโยนความอ่อนโยนภายนอกคืออ่อนโยนต่อบุคคลซึ่งเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเป็นการสร้างสรรค์ซึ่งความรักความสามัคคีนี้ก็เป็นความอ่อนโยนภายนอกและความอ่อนโยนภายในคือความอ่อนโยนของจิตใจคือจิตที่อบรมไว้ดีแล้วมีความเหมาะสมถูกต้องอ่อนโยนพร้อมที่จะใช้ทำหน้าที่ใดๆก็ได้เหมือนสิ่งที่ดีแล้วจะปั้นเป็นอะไรก็ได้จิตใจที่อ่อนโยนแล้วเหมาะสมที่จะปฏิบัติธรรมะอันสูงขึ้นไปได้ทุกอย่างทุกประการจนสำเร็จประโยชน์

(6) “ตะปะัง” ตะปะตะปะปกติหมายถึงวิริยะความพากเพียรความบากบั่นความก้าวหน้าไม่ถอยหลังความไม่หยุดอยู่กับที่มีคุณสมบัติพิเศษคุณลักษณะและความซื่อ โดยประการทั้งปวงในที่นี้จะระบุไปยังสิ่งๆที่เรียกว่าอิทธิบาททั้ง๔ประการก็ได้เป็นตะปะตะปะคุณลักษณะ

(7) “อ๊กโกชัง” ไม่โกรธตัวหนังสือแปลว่าไม่กำเริบไม่มีความกระกำเริบในภายในคือกลุ่มอยู่ในใจไม่มีความกำเริบภายนอกคือประทุษร้ายบุคคลอื่นไม่กำเริบทั้งภายในไม่กำเริบทั้งภายนอกเรียกว่า “อ๊กโกชัง” ทุกคนก็จะรู้จักได้ง่ายไม่ต้องอธิบาย

(8) “อะวิหิงสา” อวิหิงสาไม่เบียดเบียนไม่มีการกระทำอันเบียดเบียนอันกระทบกระทั่งตนเองหรือผู้อื่นเบียดเบียนผู้อื่นนั้นรู้จักกันดีแต่ที่เบียดเบียนตนเองนั้นบางทีก็ไม่ค่อยจะรู้จักคือถ้าเป็นการทำตนเองให้ลำบากเปล่าๆ ก็เป็นการเบียดเบียนตนเองเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นจะต้องทำไม่จำเป็นจะต้องทำตนเองให้ลำบากเหมือนที่ทำกันเกินกว่าเหตุทำแต่พอดีก็ไม่ต้องมีความลำบากถึงจะมีความลำบากก็ไม่ใช่ว่าเป็นความลำบากที่ว่าเหลือที่จะทนทานหรือจะกระทำได้

(9) “จันติ” จันติอดทนรอได้คอยได้ค้ำนี้บางทีก็แปลว่าความสมควรมันก็มี ความหมายเดียวกันแหละเพราะเราอดทนได้คอยได้ก็สมควรแก่ความเป็นผู้ที่ทำอะไรได้สำเร็จถ้าไม่อดทนรอไม่ได้คอยไม่ได้ก็เป็นบ้าตลอดเวลาถึงเป็นผู้ใหญ่เท่าไรหรือจะยิ่งต้องอดทนเท่านั้นอย่าเข้าใจว่าจะต้องเอาความอดทนหรือต้องอดทนนั้นไปไว้แก่ฝ่ายผู้น้อยนั้นไม่ถูกยิ่งเป็นผู้ใหญ่จะยิ่ง





(3) ปรึจจาจะบำเพ็ญกิจด้วยเสียดสละคือสามารถเสียดสละความสุขสำราญเป็นต้นตลอดจนชีวิตของตนได้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

(4) อาชชวะปฏิบัติภาระโดยซื่อตรงคือซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มายาปฏิบัติภารกิจโดยสุจริตมีความจริงใจไม่หลอกลวงประชาชน

(5) มัททวะทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคนคือมีอัชชาศัยไม่เย่อหยิ่งหยาบคายกระด้างถือองคัมมีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีริยาสุภาพนุ่มนวลละมุนละไมควรได้รับความรักภักดีแต่มีขาดยำเกรง

(6) ตปะพณั่มัวมาด้วยเผากิเลสคือแผดเผากิเลสตัณหาให้มีเข้ามาครอบงำจิตระงับยับยั้งข่มใจได้ไม่หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและการปรนเปรอมีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออยู่อย่างง่าย ๆ สามัญมุงมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้บริบูรณ์

(7) อักโกระถือเหตุผลไม่โกรธาคือไม่เกรี้ยวกราดไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจความโกรธมีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองขุ่นวินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันสุขุมราบเรียบตามธรรม

(8) อวิหิงสามือหิงสาน่าร่วมเย็นคือไม่หลงระเริงอำนาจไม่บีบบั่นกดขี่มีความกรุณาไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใดด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

(9) ชันดิชานะเจ็ญด้วยชันติคืออดทนต่องานที่ตราครุฑต่อความเหนื่อยยากถึงจะลำบากกายเหนื่อยหน่ายเพียงไรก็ไม่ท้อถึงจะถูกขู่ถูกหยันด้วยถ้อยคำเสียดสีถากถางอย่างใดก็ไม่หมกคําลังใจไม่ยอมละทิ้งกิจกรณียที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

(10) อวิโรชนะมิปฏิบัติคลาดจากธรรมคือประพฤตินิให้ผิดจากประศาสนธรรมอันถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้งอันใดประชาราษฎร์ปรารถนาโดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขืนการใดจะเป็นไปโดยชอบธรรมเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนก็ไม่ขัดขวางวางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรมกึ่งที่ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำดีร้ายลาภสักการะหรืออิฏฐารมณ์อนิฏฐารมณ์ใดๆ สถิตมั่นในธรรมทั้งส่วนยุติธรรมคือความเที่ยงธรรมก็คตินิติธรรมคือระเบียบแบบแผนหลักการปกครองตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็คตินิติปฏิบัติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป

พระชัชวทัน ฐมฺวฑฺฒโน (2552) กล่าวว่าคำว่า “ทศพิธราชธรรม” เป็นคุณธรรมที่โบราณบัณฑิตได้บัญญัติไว้ก่อนสมัยพุทธกาลซึ่งพระมหากษัตริย์ในอดีตได้ทรงถือปฏิบัติมาเป็นพระราชจริยาวัตรแม้บุคคลผู้มีใช้พระเจ้าแผ่นดินก็ควรเจริญรอยตามโดยนำเอาหลักธรรม 10 ประการนี้ มาปฏิบัติในการบริหารการปกครองเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเกิดความสวัสดิในสังคมตามอุดมการณ์แห่งการปกครองยิ่งขึ้นไปกว่านั้นว่าคุณสมบัติของนักบริหารหรือนักปกครอง

หรือผู้เป็นใหญ่ในแผ่นดินตั้งแต่พระราชมหากษัตริย์ตลอดจนนักบริหารหรือนักปกครองทั่วไปที่เรียกว่าทศพิธราชธรรมมีทั้งสิ้น 10 ประการดังนี้

(1) ทานนักบริหารหรือนักปกครองต้องรู้จักบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้เป็นนักเสียสละ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้มีใช้หมายจะเอาจากเขา รู้จักเอาใจใส่ดูแลจัดสรรสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ประชาชนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับประโยชน์สุขได้รับความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนและให้ความสนับสนุนแก่ผู้บำเพ็ญคุณงามความดี เช่น ให้รางวัลให้เลื่อนยศเลื่อนฐานะเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ไม่ทอดทิ้งดูคายนทุกขยาก เข้าลักษณะที่ว่า “ยามปกติก็เรียกใช้ยามเจ็บไข้ก็รักษา” ยามต้องการคำแนะนำปรึกษาช่วยให้แสงสว่างแนะนำคือบอกอุบายให้รู้ นำคือทำให้รู้ เป็นแบบอย่างแม้หากผู้น้อยผิดพลาดไปบ้าง โดยมีได้ตั้งใจ ผู้ใหญ่ก็ต้องรู้จักให้ออกสแก้ไขให้อภัยให้น้ำใจนี้เป็นเหตุนามาซึ่งความสามัคคีในหมู่คณะ เพราะ “ถ้าไม่มีการให้อภัยผิดและไม่คิดที่จะลืมซึ่งความหลังจะหาสามัคคียากลำบากจึงความพลาดพลั้งย่อมมีทั่วทุกตัวคน” นี้เป็นคุณสมบัติของผู้นำข้อที่ 1

(2) ศิลผู้ปกครองต้องมีความประพฤติดีงาม รู้จักรักษาความซื่อสัตย์สุจริตรักษาเกียรติคุณประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างและเป็นที่เคารพนับถือของประชาชนมีมีข้อที่ผู้ใดจะดูหมิ่นดูแคลนได้ก่อให้เกิดความไว้วางใจเลื่อมใสในผู้นำรวมความว่าการรักษาศิลปะ โดยเฉพาะศิลปะห้านั้นความมุ่งหมายก็คือรักษาตนเองไว้มิให้เสียหายเป็นการปิดช่องทางที่จะนำความเสียหายมาสู่ตนได้ถึง 5 ทางด้วยกันคือ

ศิลปะข้อที่ 1 ป้องกันทางที่ตนจะเสียหายเพราะความโหดร้าย

ศิลปะข้อที่ 2 ป้องกันทางที่ตนจะเสียหายเพราะความใจอยาก

ศิลปะข้อที่ 3 ป้องกันทางที่ตนจะเสียหายเพราะความมากรัก

ศิลปะข้อที่ 4 ป้องกันทางที่ตนจะเสียหายเพราะความปากชั่ว

ศิลปะข้อที่ 5 ป้องกันทางที่ตนจะเสียหายเพราะความมัวเมา

หมายความว่าชีวิตของผู้คนทั้งหลายไม่ว่าผู้ใหญ่หรือผู้น้อยมักจะพังทลายไปเพราะ 5 เรื่องเหล่านี้คือ

ความโหดร้ายในสันดาน 1

ความอยากได้ในทรัพย์สินของผู้อื่นในทางที่ผิดๆ 1

ความฟุ้งซ่านในทางกามเกี่ยวกับเพศตรงข้าม 1

ความไม่มีสติจะประจําใจ 1

ความประมาทขาดสติสัมปชัญญะ 1

รวมเรียกง่าย ๆ ว่า โหดร้ายใจอยากมาก รักปากชู้มัวเมา หรือ โหดร้ายมือไวใจเร็ว  
จับผิดหมดสติ แต่ถ้ามีสติกำกับควบคุมแล้ว กายกรรม วาจากรรม โนกรรม ก็จักไม่นำความวิบัติเสียหาย  
มาให้แก่ตน ทั้งผู้นำและผู้ตามนี้เป็นคุณสมบัติของผู้นำข้อที่ 2

(3) บริจาคการบำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ คือ สามารถเสียสละความสุขความสำราญ  
เป็นต้นตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม และความสงบเรียบร้อยของ  
บ้านเมือง นักบริหารและนักปกครองนั้น หากเห็นแต่ประโยชน์ตน ก็เป็นคนสกปรก ไม่สามารถ  
ทำงานเพื่อบ้านเมือง ได้กว้างขวาง เพราะคนเห็นแก่ตนแก่ตัวนั้น เป็นผู้มีจิตใจคับแคบ ย่อมจักไม่  
ได้รับความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่าย และอำนาจนำความเสียหายมาสู่ประเทศชาติ สังคม ได้มาก แต่หากผู้นำ  
เป็นนักเสียสละ มีจาคะธรรมที่ย่อมสามารถที่จะเป็นผู้นำที่บันดาลประโยชน์สุขให้เกิดได้อย่าง  
ไพศาล ฉะนั้น วิญญาณของผู้นำจึงได้แก่ความเป็นนักเสียสละ สมเด็จพระบรมศาสดา ได้ตรัสไว้ว่า  
“พึงสละทรัพย์เพื่อรักษาอวัยวะ พึงสละอวัยวะเพื่อรักษาชีวิต พึงสละชีวิตเพื่อรักษาธรรม” นี่เป็นยอด  
ของนักเสียสละ เป็นคุณสมบัติของผู้นำข้อที่ 3

(4) อาชวะการปฏิบัติภาระ โดยซื่อตรง ไม่คด ไม่โกง ไม่กอบโกย ไม่โกงกิน ไม่  
เสแสร้ง แกล้งมาหาผลประโยชน์ในทางมิชอบ แต่ปฏิบัติโดยสุจริตข้อนี้ สมเด็จพระบรมพิตร ได้  
พระราชทานพระบรมราโชวาทในการเสด็จออกมหาสมาคม รับการถวายพระพรชัยมงคล พระราช  
พิธีเฉลิมพระชนมพรรษา 5 ธันวาคม พุทธศักราช 2552 ณ พระที่นั่งอมรินทรวินิจฉัย ความตอน  
หนึ่งว่า “ความเจริญมั่นคงทั้งนั้น จะสำเร็จผลเป็นจริง ได้ก็ด้วยทุกคนทุกฝ่ายในชาติ มุ่งที่จะปฏิบัติ  
หน้าที่ของตนให้เต็มกำลัง ด้วยสติรู้ตัว ด้วยปัญญา รู้คิด และด้วยความสุจริตจริงใจ โดยเห็นแก่  
ประโยชน์ส่วนรวมยิ่งกว่าส่วนอื่นๆ” ความสะอาดในการปฏิบัติหน้าที่ที่ดีความซื่อตรงในการปฏิบัติ  
หน้าที่ที่ดีฝรั่งเรียกว่า “คลีน” และ “เคลียร์” ได้แก่ สะอาด โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีความจริงใจต่อ  
ประชาชน และประเทศชาติ อันว่าความซื่อสัตย์ซื่อตรงที่ผู้นำทุกชั้นจะพึงระวัง และปฏิบัติให้ได้โดย  
เคร่งครัดนั้น เช่น

- 1) ซื่อตรงต่อบุคคลได้แก่ ไม่คิดคดทรยศต่อมิตรและผู้มีพระคุณ
- 2) ซื่อตรงต่อเวลา ได้แก่ การทำงานตรงกับเวลานาทีที่กำหนดหมาย ไม่เอา  
เวลาราชการไปเป็นประโยชน์ส่วนตัว
- 3) ซื่อตรงต่อวาจา ได้แก่ รับปากรับคำไว้กับใครอย่างไร ก็พยายามปฏิบัติให้  
ได้ตามนั้น
- 4) ซื่อตรงต่อหน้าที่ ได้แก่ ตั้งใจทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลไม่  
ละทิ้งเสียกลางคัน

5) ชื่อตรงต่อความดีได้แก่รักษาความดีที่เรียกว่า “ธรรม” ไว้มิให้เสียหายเช่น ความเที่ยงธรรมความยุติธรรมความชอบธรรมและความเป็นธรรม

6) ชื่อตรงต่อตนเองได้แก่การไม่โกหกตนเองชื่อสัตย์สุจริตต่ออุดมการณ์ของตนเอาเหตุผลเข้าปรับปรุงกับเหตุการณ์อันเป็นแนวความคิดของตน ไม่ฝืนใจประพฤติปฏิบัติสิ่งที่ไม่ดีงามผิดจากปัญญาของตนนี้เป็นคุณสมบัติของผู้นำข้อที่ 4

(5) มัททวะการแสดงกิริยาอ่อนโยนนุ่มเป็น คนไม่แข็งกระด้างปราศจากมานะทิฐิมิอหยาศัยไม่เย่อหยิ่งหรือหยาบคายไม่เป็น “ท้าวพระยาถ่มกันดันไม้ถ่มดินปักยิบลิ้มไพร” นี้เป็นคุณสมบัติของผู้นำข้อที่ 5

(6) ตบะการใช้ความเพียรเพื่อเผาผลาญกิเลสตัณหาให้เข้ามาครอบงำจิตเห็นผิดเป็นชอบรู้จักระงับยับยั้งจิตใจได้ไม่หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและการปรนเปรอมีความเป็นอยู่อย่างสม่ำเสมอมุ่งมั่นในอันที่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้สมบูรณ์นี้เป็นคุณสมบัติของผู้นำข้อที่ 6

(7) อักโกธะรู้จักใช้เหตุผลไม่เกรี้ยวกราดปราศจากเหตุผลและไม่กระทำการด้วยอำนาจความโกรธมีเมตตาธรรมประจำใจรู้จักระงับความขุ่นเคืองแห่งจิตและมีวินัยยับยั้งตลอดถึงการกระทำด้วยจิตอันสุขุมรอบคอบเยือกเย็นนี้เป็นคุณสมบัติของผู้นำข้อที่ 7

(8) อวิหิงสาความเป็นผู้ไม่หลงระเริงในอำนาจไม่บีบบังคับกดขี่มีความกรุณาไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษด้วยอาชญาแก่ผู้ได้บังกับบัญชาหรือพระราชารายณ์ด้วยอำนาจความอาฆาตเกลียดชังนี้เป็นคุณสมบัติของผู้นำข้อที่ 8

(9) ชันติความเป็นผู้อดทนต่อกระแสอกุศลที่มากระทบตลอดถึงอดทนต่องานที่ตรากตรำต่อความเหนื่อยยากถึงจะลำบากกายเหนื่อยหน่ายเพียงไรก็ไม่ท้อแท้ไม่ทอดทิ้งไม่หมดกำลังใจไม่ละทิ้งกิจการงานที่ทำโดยชอบธรรมนี้เป็นคุณสมบัติของผู้นำข้อที่ 9

(10) อวิโรธนะความเป็นผู้ประพฤติมิให้ผิดพลาดจากศีลธรรมกฎหมายระเบียบวินัยขนบประเพณีอันดีงามของบ้านเมืองถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและพระราชารายณ์เป็นที่ตั้งสติมั่นในธรรมทั้งส่วนยุติธรรมคือความเที่ยงธรรมก็ดีนิติธรรมคือระเบียบแบบแผนหลักการปกครองตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามดังกล่าวแล้วก็ดีไม่ประพฤติให้พลาดไม่ปฏิบัติให้เคลื่อนจนกลายเป็นวิปริตผิดเพี้ยนไปนี้เป็นคุณสมบัติของผู้นำข้อสุดท้าย

สุเมธ ดันดิเวชกุล (2543) กล่าวว่าทศพิธราชธรรมเป็นธรรมะสำหรับพระราชอาเพื่อทรงปฏิบัติพระราชกิจซึ่งมีอยู่ 10 ประการ และเป็นธรรมะที่ข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพึงเจริญรอยเบื้องพระยุคลบาท ได้แก่

(1) ทาน์ หรือการให้ หมายถึง การพระราชทานพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์การทรงเสวยสละพระกำลังในการปกครองแผ่นดินการพระราชทานพระราชดำริอันก่อให้เกิดสติปัญญาและพัฒนาชาติการพระราชทานเสรีภาพอันเป็นหัวใจแห่งมนุษย์

(2) สील หรือการตั้งและทรงประพฤติพระราชจริยานุวัตรพระกายพระวาจาให้ปราศจากโทษทั้งในการปกครองอันได้แก่ กฎหมายและนิติราชประเพณีและในทางพระศาสนาอันได้แก่เบญจศีลมาเสมอ

(3) ปริจุจก หรือการบริจก อันได้แก่การที่ทรงสละสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์หรือมีประโยชน์น้อยเพื่อสิ่งที่ดีกว่าคือเมื่อถึงคราวก็สละได้แม้พระราชทรัพย์ไปจนพระชนม์ชีพพระโลหิตเพื่อรักษาธรรมตามหน้าที่ของพระองค์

(4) อาชชว หรือความซื่อตรง อันได้แก่การที่ทรงซื่อตรงในฐานะที่เป็นผู้ปกครองดำรงอยู่ในสัจย์สุจริตซื่อตรงต่อพระราชสัมพันธมิตรและอาณาประชาราษฎร

(5) มททว หรือทรงเป็นผู้มีอหยาศัยอ่อนโยนเคารพในเหตุผลที่ควรทรงมีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโสและอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า

(6) ตป หรือความเพียรที่แผดเผาความเกียจคร้าน คือการที่พระมหากษัตริย์ทรงตั้งพระราชอุตสาหะปฏิบัติพระราชกรณียกิจให้เป็นไปด้วยดีโดยปราศจากความเกียจคร้าน

(7) อกุโกธ หรือความไม่แสดงความโกรธให้ปรากฏไม่พยายามมุ่งร้ายผู้อื่นแม้จะลงโทษผู้ทำผิดก็ตามเหตุผลและสำหรับพระมหากษัตริย์นั้นต้องทรงมีพระเมตตาไม่ทรงก่อเวรแก่ผู้ใดไม่ทรงพระพิโรธ โดยเหตุที่ไม่ควรและแม้จะทรงพระพิโรธก็ทรงข่มเสียให้สงบได้

(8) อวิหิงสา คือทรงมีพระราชอหยาศัยกอบประด้วยพระมหากรุณาไม่ทรงก่อทุกข์หรือเบียดเบียนผู้อื่นทรงปกครองประชาชนดั่งบิดาปกครองบุตร

(9) ขนุดิ คือการที่ทรงมีพระราชจริยานุวัตรอันอดทนต่อสิ่งทั้งปวงรักษาพระราชหฤทัยและพระอาการพระกายพระวาจาให้เรียบร้อย

(10) อวิโรธน คือการที่ทรงตั้งอยู่ในขัตติยราชประเพณีไม่ทรงประพฤติผิดจากพระราชจริยานุวัตรนิคาสตรราชศาสตร์ไม่ทรงประพฤติให้คลาดจากความยุติธรรมทรงอุปถัมภ์ยกย่องคนที่มีความชอบทรงบำราบคนที่มีความรับผิดโดยปราศจากอำนาจอคติ 4 ประการและไม่ทรงแสดงให้เห็นด้วยพระราชหฤทัยยินดียินดีร้าย

วสิษฐ เดชกุญชร (2551) กล่าวว่าพระเจ้าอยู่หัวใช้อะไรเป็นตำราในการทำงานของท่านท่านไม่เคยรับสั่งว่าจะรู้ลองไปค้นเอาพระบรมราโชวาทที่พระราชทานในโอกาสต่างๆ มาอ่านแล้วจะพบว่าตำราแฝงอยู่ในนั้นนั่นเองใช้เวลาหลายปีกว่าจะตระหนักว่าพระเจ้าอยู่หัวทรงมีตำราเป็นตำราที่ท่านทั้งหลายต้องศึกษาขาดไม่ได้คือทศพิธราชธรรมซึ่งอยู่ในพระไตรปิฎก

“ทศพิธราชธรรม” แปลว่าธรรมะของพระราชาแต่ขอให้เข้าใจตรงกันว่าใครก็ตามที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ  
ในการปกครองบ้านเมืองต้องใช้ธรรมะข้อเดียวกันนี้ด้วยเพราะฉะนั้นท่านทั้งหลายที่นั่งอยู่ข้างหน้า  
ผมเวลานี้ต้องรู้จักทศพิธราชธรรมทั้งหมดแล้วขอแนะนำว่าต่อไปนี้ขอให้ใช้โดยเสด็จ  
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเพราะท่านกำลังทำงานถวายพระเจ้าอยู่หัวอยู่ทำงานอย่างเดียวกับพระ  
เจ้าอยู่หัวแต่ในขอบเขตที่แคบลงมาปริมาณอาจจะน้อยกว่าในหลวงรับผิดชอบทั้งประเทศแต่ท่าน  
ทั้งหลายรับผิดชอบเพียงท้องถิ่นของท่านเท่านั้นทศพิธราชธรรมนั้นประกอบด้วย

(1) ท่านบอกว่าท่านมักจะแปลตามตัวว่าการให้แต่การให้แบบทศพิธราชธรรมนั้น  
ไม่ได้หมายถึงการแจกเงินเพียงอย่างเดียวแต่หมายถึงการสละทรัพย์สินสิ่งของบำรุงเลี้ยงช่วยเหลือ  
ชาวบ้านและการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์รวมถึงการให้คำแนะนำให้กำลังใจด้วยสิ่งเหล่านี้ผมได้  
เห็นมาตลอดตั้งแต่เริ่มรับราชการถวายท่านจนกระทั่งบัดนี้พระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นกำลังใจของ  
ประเทศพระราชทานกำลังใจให้ชาวบ้านเสมอมา

(2) ศิลในหลวงของเราทรงศิลปะและทรงปฏิบัติพระสมาธิมาตลอดทรงเปี่ยมด้วย  
พระเมตตาไม่ทรงฆ่าและไม่โปรดการรังแกผู้อื่นสัตว์อื่นชีวิตอื่นในขบวนเสด็จทุกครั้งจะมีพระราช  
กระแสรับสั่งมาอย่างชัดเจนทุกครั้งว่าห้ามทำอันตรายชีวิตสัตว์เพราะฉะนั้นรถขบวนเสด็จพระราช  
ดำเนินที่วิ่งไปนั้นต้องหยุดให้เปิดหรือบั้งข้ามถนนภาพอย่างนี้เห็นบ่อยๆ แล้วเกิดขึ้นตลอดเวลา  
แม้แต่ตัวเฒ่าที่พระราชวังไกลกังวลหากใครรังแกจะต้องถูกปรับเป็นเงิน 25 บาทในสมัยนั้นข้อที่ผม  
อยากจะฝากท่านทั้งหลายไว้ก็คือข้อ 4 เพราะข้อนี้ใครจะเก่งแค่ไหนก็อดไม่ได้ที่จะล่วงกันบ่อยๆ  
โกหกพูดคำหยาบเพื่อเจือต้อเสียดไร้สาระอยู่ในข้อนี้หมดใครอยู่ในวังจะไม่เคยได้ยินคำหยาบหรือ  
แม้แต่กระด้างจากพระโอรสของในหลวงหรือพระราชินีไม่เคยรับสั่งอะไรให้เรากระเทือนใจเลยแม้  
จะอยู่ในภาวะที่เรียกว่าทรงกริ้วเต็มที

(3) ปริจาคะคือบริจาคเรามักจะนึกว่าบริจาคกับทานเป็นอันเดียวกันบริจาคกิน  
ความถึงความเสียดสละไม่ใช่ให้เลยๆ เสียดสละความสุขของตัวเองหรือแม้แต่ชีวิตเพื่อประโยชน์สุข  
ของประชาชนนี่คือคำอธิบายว่าทำไมทรงพระประชวรแล้วยังไม่เลิกทำงานทำไมที่ไหนมีอันตราย  
จึงสู้อุตสาหะเสด็จพระราชดำเนินไปเพราะเหตุว่าทรงมีปริจาคะนั้นเองท่านผู้นำท้องถิ่นทั้งหลายต้อง  
โดยเสด็จจะรับอย่าเห็นแก่เห็นน้อยอยากอย่าเห็นแก่อันตรายถ้าชาวบ้านเขาอยู่เราต้องอยู่ชาวบ้านเขา  
สู้เราต้องสู้

(4) อาชวะ แปลว่า ความซื่อตรงไม่มีมารยาทำงานด้วยความสุจริตจริงใจไม่  
หลอกลวงประชาชน

(5) มัททวะ แปลว่า ความอ่อนโยนในหลวงของเราทรงเปี่ยมไปด้วยพระเมตตา  
และพระกรุณาไม่มีหยาบคายให้เห็น

(6) ตปะ แปลว่า การเผาไหม้และหมายถึงความสามารถในการที่จะเผาสิ่งที่ เป็นกิเลสตัณหาไม่ให้ครอบงำคนรู้จักระงับยับยั้งข่มใจไม่หลงไหลหมกมุ่นอยู่ในความสุขสำราญ ฟุ้งเพื่อแต่มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออย่างสามัญมุงแต่จะทำหน้าที่ให้สำเร็จให้บริบูรณ์เท่านั้น

(7) อักโกระ แปลว่า ไม่โกรธเมื่อไม่มีความ โกรธเป็นเจ้าเรือนก็จะทำให้ดำรง ความเป็นธรรมไว้ได้มีเมตตารู้จักระงับความขุ่นเคืองใจใจสงบเสียแล้วการทำงานอย่างอื่นก็สบาย เป็นอุทาหรณ์สำหรับท่านผู้นำชุมชนทั้งหลายด้วยอย่าโกรธ โกรธเผาตัวเองและเผาคนอื่นด้วยเป็น นายอย่าโกรธลูกน้องอย่าประจานลูกน้องในที่ประชุมเพราะทำอย่างนั้นเท่ากับสร้างศัตรูเพิ่มขึ้นและ เป็นศัตรูตลอดชีวิตเป็นการสร้างศัตรูที่ง่ายที่สุด

(8) อวิหิงสา แปลว่า ความไม่เบียดเบียนไม่บีบบังคับไม่กดขี่ไม่หลงอำนาจ ไม่ขาด ความกรุณาไม่หาเรื่องลงโทษไม่อาฆาตไม่เกลียดชัง

(9) ชันติ แปลว่า ความอดกลั้นมิใช่หมายถึงว่าจะไม่แสดงอะไรออกมาเท่านั้น แต่หมายถึงอดกลั้นที่จะไม่ทำในสิ่งที่ตนเองรู้ว่าผิดว่าบาปด้วย

(10) อวิโรธนะ แปลว่า ความไม่คลาดธรรมดาหมายความว่าดำรงตัวให้ถูกต้อง สอดคล้องกับประเพณีนิติธรรมระเบียบข้อบังคับกฎหมาย โดยไม่เอนเอียงไม่กวัดแกว่งออกไปจาก ความถูกต้องทำนองคลองธรรม

กมล ฉายาวัฒน์ (2549) กล่าวว่าทศพิธราชธรรมเป็นธรรมปฏิบัติ 10 ประการของ ผู้ที่จะเป็นพระราชาที่ดีตามแนวการบริหาร ในปัจจุบันอาจนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ พึงประสงค์ 10 ประการสำหรับการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีแนวปฏิบัติทั้ง 10 ประการดังกล่าวมี สาระสำคัญคือทศพิธราชธรรมเป็นสิ่งจะนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองความสุขสันติภาพความ เป็นผู้มีอิสระเหนือความทุกข์และเหนือปัญหาทุกอย่างทุกประการ

(1) ทานคือการให้การให้ในที่นี้หมายถึงให้วัตถุภายนอกเป็นสิ่งของต่างๆ โดยต้องมีผู้รับ โดยตรงจึงจะเป็นการให้ที่เรียกว่าทานั้งคือทานซึ่งให้แล้วมีผลเป็น ความผูกพันเป็น การสร้างสรรค์ความสุข

(2) สีสังคือภาวะปกติสละแปลว่าปกติภาวะปกติไม่มีอะไร รุนววยรวมทั้ง การปฏิบัติเพื่อให้เกิดภาวะเช่นนั้นด้วย

(3) ปริจาคังคือการบริจาคเป็นการให้แต่เป็นการให้ภายในทางจิตใจไม่ต้องมี ผู้รับก็ได้จึงแตกต่างจากทานั้งเป็นการบริจาคสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ในตนอะไรที่ไม่ควรมีอยู่ในตนบริจาค ออกไปเป็นการบริจาคที่เรียกว่าสละสิ่งที่ไม่ต้องมีผู้รับไม่ซ้ำกับคำว่าทาน

(4) อาชชะวังคือความซื่อตรงความเปิดเผยไม่เกิดโทษเกิดภัยไม่เกิดอันตรายใดๆ เป็นที่ไว้ใจได้ซื่อตรงตั้งแต่ตนเองคือความเป็นมนุษย์ของตนเองและซื่อตรงต่อผู้อื่นซึ่งเกี่ยวข้องโดย

สรุปคือความซื่อตรงต่อหน้าที่ที่จะต้องทำทำหน้าที่ให้ถูกต้องให้ซื่อตรงให้เพียงพอให้เหมาะสมกับความเป็นมนุษย์

(5) มัทวะวังมัทวะ แปลว่า ความอ่อนโยนความอ่อนโยนภายนอกคืออ่อนโยนต่อบุคคลซึ่งเข้ามาเกี่ยวข้องกับคือการสร้างสรรค์ซึ่งความรักความสามัคคีส่วนความอ่อนโยนภายในคือความอ่อนโยนของจิตใจจิตที่อบรมไว้ดีแล้วมีความถูกต้องเหมาะสมอ่อนโยนพร้อมที่จะใช้ทำหน้าที่ใดๆก็ได้เหมือนจี๊ฝิ่งที่อ่อนดีแล้วจะปั่นเป็นอะไรก็ได้จิตใจที่อ่อนโยนแล้วเหมาะสมที่จะปฏิบัติธรรมอันสูงขึ้นไปได้ทุกย่างทุกประการจนสำเร็จประโยชน์

(6) ตะบั้งตะปะตะบะ โดยปกติ หมายถึง วิธีระความพากเพียรความบากบั่น ความก้าวหน้าความไม่ถอยหลังความไม่หยุดอยู่กับที่มีคุณสมบัติเผาผลาญกิเลสและความชั่วทั้งปวงในที่นี้จะระบุไปยังอิทธิบาท๔ก็ได้เป็นตะบะเผาผลาญกิเลส

(7) อักโกชังไม่โกรธหรือไม่กำเริบไม่มีความกำเริบภายในคือกลุ่มอยู่ในใจไม่มีความกำเริบภายนอกอันจะทำให้ประทุษร้ายคนอื่นไม่กำเริบทั้งภายในไม่กำเริบทั้งภายนอกเรียกว่า อักโกชัง

(8) อวิหิงสา คือไม่เบียดเบียนไม่มีการกระทำอันเบียดเบียนอันกระทบกระทั่งตนเองหรือผู้อื่นการเบียดเบียนตนเองคือการทำตนเองให้ลำบากซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นต้องทำไม่จำเป็นต้องทำให้ตนเองลำบากเหมือนที่ทำกันเกินกว่าเหตุทำแต่พอดีก็ไม่ต้องมีความลำบากถึงจะมี ความลำบากก็ใช้ว่าเป็นความลำบากที่เหนือจะทนทานหรือจะกระทำได้

(9) ขันติ คืออดทนรอได้คอยได้คำนี้บางทีก็แปลว่าความสมควรเพราะอดทนได้ คอยได้ก็สมควรแก่ความเป็นผู้ที่ทำอะไรได้สำเร็จถ้าไม่อดทนรอไม่ได้คอยไม่ได้ก็เป็นบ้า ตลอดเวลายังเป็นผู้ใหญ่เท่าไรยิ่งต้องอดทนเท่านั้นอย่าเข้าใจว่าจะต้องเอาความอดทนหรือการ จำต้องอดทนนั้นไปไว้แก่ฝ่ายผู้น้อยเพราะไม่ถูกยิ่งเป็นผู้ใหญ่ก็ต้องอดทนต่อความโง่งของผู้น้อย เพราะผู้น้อยมักจะเป็นคนโง่งเป็นคนโง่งที่ไม่สมประกอบหรือไม่สามารถใดๆ ทำให้เกิดปัญหาขึ้นฝ่าย ผู้ใหญ่จึงต้องอดทนความอดทนจึงเป็นเรื่องของฝ่ายผู้ใหญ่ไม่ใช่ฝ่ายผู้น้อยยิ่งเป็นผู้ใหญ่มากเท่าไร ยิ่งจะต้องอดทนมากขึ้นเท่านั้นยังมีผู้อยู่ในบังคับบัญชาามากเท่าไรยิ่งจะต้องมีความอดทนมากขึ้น เท่านั้นมิฉะนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ

(10) อวิโรธนะอวิโรธนะนัง แปลว่า ความไม่มีอะไรพิรุชคือผิดไปจากทางที่ควร จะเป็นคำว่าไม่มีอะไรพิรุชนี้อาจขยายความออกไปได้เป็นความถูกต้อง 10 ประการ ได้แก่ อริยมรรคซึ่งมีองค์๘คือถูกต้องในความคิดความเห็นถูกต้องในความปรารถนาถูกต้องในการพูดจา ถูกต้องในการทำงานถูกต้องในการดำรงชีพถูกต้องในการพากเพียรถูกต้องในการมีสติความคุมตัว



ถูกต้องในความมีสมาธิคือจิตอันมั่นคงและในที่สุดก็มีความถูกต้องในเรื่องของความรู้ขั้นสุดท้าย และถูกต้องในผลคือความหลุดพ้นจากความทุกข์อย่างถูกต้อง

พิทยาพล เสนาไชย (2542, หน้า 32-35) กล่าวว่าความเสียสละเป็นคุณธรรมที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้บริหารที่ควรมีในทศพิธราชธรรมได้กล่าวถึงทาน (การให้) ผู้บริหารที่คิดควรรู้จักให้ในสิ่งที่ควรให้ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนและบริจาคจะ(การบริจาค) คือผู้บริหารที่ดีจะต้องเสียสละทั้งทรัพย์สินแรงงานและจิตใจเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมการเสียสละนั้นต้องให้เหมาะสมกับฐานะและกาลเวลาด้วยการให้นั้นเป็นสิ่งดีเพราะผู้ให้ย่อมเป็นที่รักของคนหมู่มากคนหมู่มากย่อมคบเขาผู้ให้สิ่งชอบใจย่อมได้สิ่งชอบใจ

พระเจริญ สุวฑฺฒโน (2545)กล่าวว่าทศพิธราชธรรมมี 10 องค์ประกอบคือ

(1) ทาน หมายถึง มีการช่วยเหลือผู้ประสบทุกข์เมื่อถูกภัยพิบัติมีการสละทรัพย์สินสิ่งของๆตนเพื่อสาธารณประโยชน์มีการให้ความรู้ในด้านการศึกษาตามสาขาต่างๆมีการสร้างแหล่งเรียนรู้ตามสถานที่สาธารณะมีการให้อภัยแก่บุคคลผู้มีจิตสำนึกผิด

(2) ศีล หมายถึง มีการรักษากายวาจาใจให้เป็นปกติการรักษาความสุจริตต่อหน้าที่ทั้งต่อหน้าและลับหลังมีการประพฤติตนตามธรรมเนียมของครองธรรมมีการประกอบสัมมาชีพโดยสุจริตมีการละเว้นจากการทำผิดศีลอย่างเด็ดขาด

(3) บริจาคะ หมายถึง มีความเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมีการให้สิ่งของแก่ผู้อื่นโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนมีการเกื้อกูลคำจุนผู้ที่ยึดสนขาดแคลนมีการสงเคราะห์ญาติตามตามโอกาสอันสมควรการยอมเสียสละอวัยวะร่างกายเพื่อผู้อื่น

(4) อาชวาระ หมายถึง มีการบริหารงานอย่างตรงไปตรงมาไม่มีอคติมีความซื่อตรงไม่ทุจริตต่อหน้าที่การงานเพื่อหาผลประโยชน์มีภาพลักษณ์การแสดงออกที่น่าเชื่อถือได้มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นการให้บริการแก่สังคมด้วยความชอบธรรม

(5) มัททวะ หมายถึง มีการวางตัวให้เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของตนเองมีการคิดดีพูดดีทำดีและรู้จักการอ่อนน้อมถ่อมตนการรู้จักทำจิตใจให้เป็นกลางไม่เอนเอียงตามกระแสมีความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นจากทุกข์ประสบสุข

(6) ตปะ หมายถึง การข่มความทะยานอยากได้ในสิ่งที่เกินความจำเป็นมีการสวดมนต์เพื่อให้จิตใจสงบตามศาสนาของตนมีการสร้างจิตสำนึกความละเอียดและเกรงกลัวให้มีขึ้นในตัวการรู้จักอดทนอดกลั้นต่ออารมณ์ที่มากกระทบมีการรักษาจิตไม่ให้ความโลภโกรธหลงครอบงำ

(7) อักโกธะ หมายถึง การมีจิตใจที่ดีไม่มุ่งร้ายต่อผู้อื่นด้วยกายวาจาและใจการรู้เท่าทันอารมณ์ปัจจุบันว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ถึงมีผู้มากล่าวว่าร้ายก็สามารถทำจิตใจให้เป็นปกติได้มีการแผ่เมตตาจิตไปให้ผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอการรู้จักให้อภัยและทำความเข้าใจผู้อื่น

(8) อวิหิงสา หมายถึง มีการไม่เอาใจเปรียบผู้ที่เสียโอกาสและดีกว่าการไม่สร้างหนี้ให้แก่ตนและครอบครัวการไม่เลือกปฏิบัติกับเพื่อนร่วมอาชีพการไม่ใช้อำนาจจนเกินขอบเขตการวางตัวเป็นกลางให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

(9) ขันติ หมายถึง มีความอดทนต่อการเจ็บไข้ไม่สบายกายการไม่หวั่นไหวต่อคำนิินทาและสรรเสริญการไม่ละทิ้งการงานหน้าที่ไปโดยมิชอบมีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานมีความอดทนต่ออำนาจกิเลสของตน

(10) อวิโรธนะ หมายถึง มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างเสมอต้นเสมอปลายการยึดเอาผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้งการไม่เป็นบุคคลที่มีความประพฤติเสื่อมเสียมีการดำเนินชีวิตไปตามกรอบของกฎหมายและศาสนาคือความเป็นบุคคลผู้ตั้งมั่นในความยุติธรรม

ทศพิธราชธรรม 10 ประการจัดได้ว่าเป็นธรรมที่สุดยอดของนักบริหารตัวงถ้าบุคคลใดสามารถนำเอาไปใช้ได้ครบทุกข้อหรือว่าข้อใดข้อหนึ่งย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งส่วนรวมและส่วนของแต่ละบุคคลและยังเป็นธรรมที่ส่งเสริมให้บุคคลเป็นคนดีทั้งของชาติและคนดีของสังคมอีกด้วย

## บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

บริบทของโรงเรียนมัศึกษานั้น สามารถแบ่งเป็นหัวข้อได้ดังนี้(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1, 2559)

### 1. ประวัติความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ณ วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ได้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ประกอบด้วยท้องที่ เขตพญาไท บางซื่อ ดุสิต สัมพันธวงศ์ ปทุมวัน ราชเทวี พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย บางแค บางขุนเทียน บางบอน ทุ่งครุ ราษฎร์บูรณะ จอมทอง คลองสาน ธนบุรี ภาษีเจริญ ตลิ่งชัน ทวีวัฒนา บางพลัด บางกอกน้อย บางกอกใหญ่ และหนองแขม กรุงเทพมหานคร ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตั้งอยู่ที่ เขตราชเทวี

## 2. อำนาจหน้าที่

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2553 วันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2553 ข้อ 3 ให้สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่ ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วย ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

2.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาระดับพื้นฐานและ ความต้องการของท้องถิ่น

2.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และ หน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้น รับทราบรวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

2.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษา

2.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่ การศึกษา

2.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

2.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

2.7 จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

2.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

2.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษา

2.10 ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้าน การศึกษา

2.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่ การศึกษา

2.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็น หน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

### 3. ส่วนราชการภายในและอำนาจหน้าที่

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2553 วันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2553 ข้อ 4 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงาน เขต ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

และข้อ 5 ให้ส่วนราชการสำนักงานเขต มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (ก) ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขต
- (ข) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ
- (ค) ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ
- (ง) จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กรสำนักงานเขต
- (จ) ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการและผลงานของสำนักงานเขตและส่วน

ราชการในสังกัด

- (ฉ) เผยแพร่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร
- (ช) ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก เขตพื้นที่

การศึกษา

- (ซ) ประสานงานที่เกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่างๆ

- (ฅ) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขต ที่มีใช้งาน

ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ

(ญ) ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพในสำนักงานเขต สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา

(ณ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ

(ข) สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน และการออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(ค) ดำเนินงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

(ง) พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ

(จ) ดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ

(ฉ) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา

(ช) จัดทำมาตรฐาน คุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขต

(ซ) ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(ณ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา

(ข) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

(ค) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ

(ง) ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผน

(จ) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(ฉ) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

(ช) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### 4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

(ข) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัวยุวศรัทธาชมชนองค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

(ค) ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

(ง) ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ

(จ) ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารีผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น

(ฉ) ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(ช) ส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษและงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

(ช) ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาคาการใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกันแก้ไข และคุ้มครองความปลอดภัย นักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(ฉ) ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์

(ญ) ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม

(ฎ) ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น

(ฏ) ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

(ฐ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาและหลักสูตรการศึกษาพิเศษ

(ข) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตร การสอนและกระบวนการเรียนรู้  
ของผู้เรียน

(ค) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและการ  
ประเมินผลการศึกษา

(ง) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา  
รวมทั้งประเมินติดตามและตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

(จ) นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

(ฉ) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาระบบวิทยฐานะและเทคโนโลยี  
ทางการศึกษา

(ช) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศ  
การศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

(ซ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง  
หรือที่ได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน

(ข) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี

(ค) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ

(ง) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบริหารสินทรัพย์

(จ) ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี  
งานพัสดุและงานบริหารสินทรัพย์

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง  
หรือที่ได้รับมอบหมาย

#### 4. วิทยาลัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษาสู่ความเป็นเลิศบนพื้นฐานความเป็นไทย

## 5. พันธกิจ

- 1) บริหารจัดการอย่างมืออาชีพ
- 2) เสริมสร้างความเสมอภาค สิทธิและโอกาสทางการศึกษา
- 3) ยกย่องคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
- 4) ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณภาพชีวิตบนพื้นฐาน

ความเป็นไทย

- 5) พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ

## 6. เป้าประสงค์

- 1) ผู้บริหารเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
- 2) บริหารงานอย่างเป็นระบบตามหลักธรรมาภิบาล
- 3) นำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา

- 4) นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ
- 5) องค์กรบุคลากรมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสนับสนุนการจัด

การศึกษา

- 6) ประชากรวัยเรียนทุกกลุ่มได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสิทธิอย่างเท่าเทียม และ

เสมอภาค

- 7) นักเรียนจบการศึกษาภายในเวลาที่หลักสูตรกำหนด
- 8) ลดอัตราการออกกลางคันของนักเรียนในทุกระดับชั้น
- 9) อัตราการเรียนต่อของนักเรียนเพิ่มขึ้นในทุกระดับ
- 10) ผู้เรียนกลุ่มเสี่ยงได้รับการดูแลจากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

- 11) สถานศึกษาทุกแห่งผ่านเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐาน/ระบบประกันคุณภาพ

ภายใน

- 12) สถานศึกษาได้รับการรับรองตามมาตรฐานของสมศ.
- 13) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้สูงเป็นอันดับหนึ่งของสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

- 14) สถานศึกษามีคุณภาพผ่านเกณฑ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class

Standard School)

- 15) ผู้เรียนที่มีความเป็นเลิศได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ
- 16) ผู้เรียนนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต



- 17) ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม
- 18) ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสืบสาน อนุรักษ์ ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นและชาติ
- 19) ผู้เรียนอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ของโลก
- 20) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมี

อาชีพ

- 21) ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สู่ความเป็นประชาคม

โลก

## 7. ค่านิยม

ยึดหลักธรรมาภิบาล สร้างงานสร้างสัมพันธ์ มุ่งมั่นบริการ สืบสานเศรษฐกิจพอเพียง

## 8. วัฒนธรรมองค์กร

มุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อร่วมงาน ร่วมคิดร่วมบริหาร บริการด้วยจิต

สาธารณะ

## 9. เอกลักษณ์องค์กร

รักความเป็นไทย ก้าวไกลสู่สากล

## 10. กลยุทธ์

- 1) พัฒนาการบริหารจัดการให้เป็นระบบด้วยวิธีการที่หลากหลาย
- 2) สร้างโอกาสและทางเลือกในการเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยวิธีการที่

หลากหลาย

- 3) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

4) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงบนพื้นฐานความเป็นไทย

5) พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้ปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ

## 11. ตัวชี้วัด

- 1) พัฒนาการบริหารจัดการให้เป็นระบบด้วยวิธีการที่หลากหลาย
  - 1.1) ร้อยละของผู้บริหารที่ผ่านเกณฑ์การประเมินผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.2) ค่าเฉลี่ยผลการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในระดับดีมาก

1.3) ร้อยละของสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ระดับมากขึ้นไป

- 1.4) ร้อยละของสถานศึกษาที่นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ
  - 1.5) ร้อยละของผู้รับบริการมีความประทับใจในผลการปฏิบัติงาน
  - 1.6) ร้อยละของหน่วยงานที่นำนวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการจนประสบความสำเร็จ
  - 1.7) ร้อยละของหน่วยงานที่มีข้อมูลสารสนเทศถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบันมาใช้ในการบริหารจัดการ
  - 1.8) ร้อยละจำนวนข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นขององค์กรบุคคล ที่หน่วยงานนำมากำหนดเป็นแนวดำเนินการ
- 2) สร้างโอกาสและทางเลือกในการเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย
- 2.1) ร้อยละของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในเขตพื้นที่บริการที่ประสงค์เข้ารับการศึกษาได้รับโอกาสในการเข้ารับการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1
  - 2.2) ร้อยละของประชากรวัยเรียนตาม ทร.14 ในเขตพื้นที่บริการ ที่เข้าศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1
  - 2.3) ร้อยละของนักเรียนที่จบการศึกษากายในเวลาหลักสุดที่กำหนด
  - 2.4) ร้อยละของนักเรียนออกกลางคัน ในแต่ละระดับชั้น
  - 2.5) ร้อยละของนักเรียนที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
  - 2.6) ร้อยละของนักเรียนกลุ่มเสี่ยงได้รับการดูแลจากระบบดูแลช่วยเหลือ
- นักเรียน
- 3) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ
- 3.1) ร้อยละของสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐาน/ระบบประกัน คุณภาพภายใน
  - 3.2) ร้อยละของโรงเรียนที่ได้รับการรับรองจาก สมศ. (เทียบจากการเข้าประเมิน)
  - 3.3) ลำดับที่จากผลการสอบ O-Net ประจำปี
  - 3.4) ร้อยละของสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School)
  - 3.5) ร้อยละของผู้เรียนที่มีความเป็นเลิศ ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- 4) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงบนพื้นฐานความเป็นไทย

- 4.1) ร้อยละของผู้เรียนที่นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต
- 4.2) ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับดีขึ้นไป
- 4.3) ร้อยละของผู้เรียนที่มีส่วนร่วมในการสืบสาน อนุรักษ์ ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นและชาติ
- 4.4) ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงภาวะการณ์ของโลก
- 5) พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้ปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ
  - 5.1) ร้อยละของครูผู้ช่วยที่ผ่านหลักสูตรการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
  - 5.2) ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่คุรุสภากำหนด
  - 5.3) ร้อยละของครูอัตราจ้างที่ได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
  - 5.4) ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนาตามสายงานไม่น้อยกว่า ปีละ 20 ชั่วโมง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

#### 1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ชุตินา รักอาษา (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางการนิเทศกับสภาพความสำเร็จทางการนิเทศของโรงเรียนมัธยมศึกษาผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวมและเมื่อแยกแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ ด้านที่อยู่ในระดับมากมีเพียงด้านเดียวคือการวางแผนและการจัดระเบียบการประชุม

วัลัญชร อติพัฒน์ (2542, บทคัดย่อ) ได้นำแนวคิดของอับรามสันมาใช้ในการทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการปฏิบัติมากในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามขนาดพบว่าผู้บริหาร

ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีการปฏิบัติปานกลางโดยเน้นการมีส่วนร่วมกันเป็นอันดับแรกพฤติกรรมของผู้นำและบทบาทของผู้นำตามลำดับส่วนผู้บริหาร โรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมาก โดยที่พฤติกรรมของผู้นำมาเป็นอันดับหนึ่งและภาวะผู้นำร่วมกันกับบทบาทของผู้นำปฏิบัติได้น้อยกว่าความแตกต่างด้านภาวะผู้นำพบว่าในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และเมื่อจำแนกตามขนาดพบว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีความแตกต่างกับผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้บริหาร โรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางปฏิบัติสูงสุด

## 1.2 คุณธรรม จริยธรรมตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

พิรพัฒน์ สุขสวัสดิ์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ทศพิธราชธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์เขต 3 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์เขต 3 มีการนำทศพิธราชธรรมในแต่ละหัวข้อมาใช้ในระดับ “ค่อนข้างสูง” เมื่อพิจารณาจากอายุที่แตกต่างกันพบว่าการนำทศพิธราชธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและมีประสิทธิผลการบริหารงานเมื่อพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันพบว่ามึระดับการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานและประสิทธิผลการบริหารงานแตกต่างกันในการบริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันก็พบว่ามึระดับการใช้ทศพิธราชธรรม และมีประสิทธิผลการบริหารงานไม่แตกต่างกันและผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของระดับการใช้ทศพิธราชธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์เขต 3 คือด้านทานด้านศีลด้านการบริจาคด้านความซื่อตรงด้านความอ่อนโยนด้านความเพียรด้านความไม่โกรธด้านความไม่เบียดเบียนด้านความอดทนด้านความไม่พิโรธกับประสิทธิผลการบริหารงาน 4 กลุ่มคือกลุ่มงานวิชาการกลุ่มงานงบประมาณกลุ่มงานบุคคลและกลุ่มงานบริหารทั่วไปพบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พระจักรี บางประเสริฐ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแนวทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกลุ่มกรุงธนใต้ผลการวิจัยพบว่าการบริหารแนวทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลในระดับมากเมื่อนำองค์ประกอบของทศพิธราชธรรมมาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลพบว่าด้านทานมีความสัมพันธ์กับการได้มาซึ่งบุคคลในระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับการบำรุงรักษาบุคคลในระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับการ

พัฒนาบุคคลในระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับการให้บุคคลพ้นจากงานในระดับปานกลางด้าน  
ศีลมีความสัมพันธ์กับการได้มาซึ่งบุคคลในระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับการบำรุงรักษาบุคคล  
ในระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคคลในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กับการให้  
บุคคลพ้นจากงานในระดับปานกลาง ด้านการบริจาคมีความสัมพันธ์กับการ ได้มาซึ่งบุคคลในระดับ  
ปานกลางมีความสัมพันธ์กับการบำรุงรักษาบุคคลในระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับการพัฒนา  
บุคคลในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กับการให้บุคคลพ้นจากงานในระดับปานกลาง ด้าน  
อาชวะมีความสัมพันธ์กับการ ได้มาซึ่งบุคคลในระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับการบำรุงรักษา  
บุคคลในระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคคลในระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับ  
การให้บุคคลพ้นจากงานในระดับปานกลาง ด้านมัทวะมีความสัมพันธ์กับการ ได้มาซึ่งบุคคลใน  
ระดับมากมีความสัมพันธ์กับการบำรุงรักษาบุคคลในระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับการพัฒนา  
บุคคลในระดับมาก มีความสัมพันธ์กับการให้บุคคลพ้นจากงานในระดับปานกลาง ด้านตบะมี  
ความสัมพันธ์กับการ ได้มาซึ่งบุคคลในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กับการบำรุงรักษาบุคคลใน  
ระดับมากมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคคลในระดับมาก มีความสัมพันธ์กับการให้บุคคลพ้นจาก  
งานในระดับต่ำ ด้านอวิหิงสามีความสัมพันธ์กับการ ได้มาซึ่งบุคคลในระดับปานกลาง มี  
ความสัมพันธ์กับการบำรุงรักษาบุคคลในระดับมากมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคคลในระดับ  
ปานกลาง มีความสัมพันธ์กับการให้บุคคลพ้นจากงานในระดับปานกลาง ด้านขันติมีความสัมพันธ์  
กับการ ได้มาซึ่งบุคคลในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กับการบำรุงรักษาบุคคลในระดับ  
ปานกลางมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคคลในระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับการให้บุคคล  
พ้นจากงานในระดับปานกลาง ด้านอวิโรหะมีความสัมพันธ์กับการ ได้มาซึ่งบุคคลในระดับปาน  
กลางมีความสัมพันธ์กับการบำรุงรักษาบุคคลในระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับการพัฒนา  
บุคคลในระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับการให้บุคคลพ้นจากงานในระดับปานกลาง

ดำรง คุ่มพาล, ธรรมารณ มะโนรา, สมจิตร์ โตนชัยภูมิ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา  
เรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัยเขต 2 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดเขต  
พื้นที่การศึกษาสุโขทัยเขต 2 มีระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมใน  
ภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านอวิโรหะมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านทานที่มีค่าเฉลี่ย  
ต่ำที่สุดและผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัยเขต 2 ระหว่างครูและ  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ .05

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

### 2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

Truskie (1999, pp. 1-2) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การพบว่า ภาวะผู้นำส่งผลโดยตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำสามารถทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นคงเส้นคงวา และทำให้องค์การมีการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างยั่งยืน ผู้นำต้องรู้จักและเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งแสดงบทบาทของภาวะผู้นำเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย

### 2.2 คุณธรรม จริยธรรมตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

Cooper (1991, Abstract) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพของการใช้ระบบการประเมินความดีความชอบระบบคุณธรรมเพื่อพิจารณาการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานดีเด่นของครูโดยศึกษากับคณะกรรมการโรงเรียนครูและผู้บริหารจำนวน 24 คนในโรงเรียนประจำท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่าคณะกรรมการโรงเรียนและผู้บริหารเชื่อว่าวิธีการจัดอันดับผลการปฏิบัติงานควรนำมาใช้พิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของครูด้วยโดยทั่วไปไม่เชื่อมั่นเกี่ยวกับระบบประเมินจัดอันดับผลการปฏิบัติงานซึ่งจะใช้ประโยชน์ในการกำหนดตารางเงินเดือนของครู โดยทั่วไปไม่สนใจเกี่ยวกับรูปแบบการให้ความดีความชอบแบบแข่งขันแต่ชอบการให้โปรแกรมการเพิ่มเงินพิเศษให้แก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่นและครูยืนยันให้มีการใช้ระบบพิจารณาความดีความชอบแบบคุณธรรมต่อไปโดยไม่ต้องมีการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับเงินเดือนและการทำสัญญาจ้างและมีแนวความคิดเชิงบวกกับการพัฒนาการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อสร้างผลงานเพื่อนำไปสู่การใช้ระบบคุณธรรมต่อไปในอนาคต

จากงานวิจัยที่ได้จากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารทั้งหลายควรเป็นผู้ตั้งอยู่ในหลักทศพิธราชธรรม คือ มีความคิดริเริ่ม มีความคิดให้ความสำคัญแก่บุคคล มีความน่าเชื่อถือ ใฝ่รู้ กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อความเที่ยงตรงในการบริหารบ้านเมืองและสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เนื่องจากผู้บริหารเหล่านี้ นับว่าเป็นบุคลากรที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการบริหารประเทศและสถานศึกษา การบริหารงานต่างๆ ทั้งในด้านการปกครองประเทศ การศึกษา ชุมชน บุคลากร พัสตอ อาคารสถานที่ การเงิน และกิจการนักเรียนย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นหลัก ฉะนั้นผู้บริหารจึงไม่ควรบริหารงานโดยปราศจากหลักธรรมของพระราชา คือหลักทศพิธราชธรรมและภาวะผู้นำ ควรสร้างให้เกิดกับตนเองอยู่เสมอในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล